**LEAN en Six Sigma in het MKB**

Door: Willem van der Does MBA

**Ook het MKB kan een betere concurrentiepositie verkrijgen door kostenbesparing en procesoptimalisatie.**

In een normale economische cyclus zal men in tijden van economische groei binnen het midden- en kleinbedrijf normaliter minder gericht zijn op het realiseren van besparingen en procesoptimalisatie maar veel meer op het verhogen van de omzet en dus meer gericht zijn op verhogen van de Sales. Meer omzet draagt immers bij aan meer expansie, een beter Eigen Vermogen en/of aan de financiering van product(dienst)ontwikkeling. Helemaal waar? Wel …. slechts gedeeltelijk waar. Meer omzet zal zeker bijdragen aan meer toegevoegde waarde maar kan in een niet goed georganiseerde onderneming ook de aanwezige knelpunten gaan versterken. Dit kan leiden tot grote en soms onbeheersbare situaties die ten kosten kunnen gaan van de klantverwachtingen of leiden tot veel herbewerkingen in het proces of tot veel garantiewerkzaamheden na afloop van het proces.

Veel grote ondernemingen (MKB+ / concerns) maken gebruik van kwaliteit- en verbeterprogramma’s zoals LEAN en Six Sigma voor het voorkomen van uitval in de processen. Door het continu optimaliseren van bedrijfsprocessen behalen zij steeds een constante kwaliteit tegen de laagste kosten. Hierdoor zijn zij in staat om hun concurrentiepositie steeds te verbeteren en kunnen zij in een periode van economische groei hun productie en hun verkoop opschalen zonder noemenswaardige problemen.

Welke kwaliteits- en verbeterprogramma’s zijn er ?

Ik zal hier een tweetal stromingen kort aangeven die voortkomen uit de Kwaliteitskunde. Het zoeken naar meer kwaliteit en snellere maar vooral foutloze productie en dienstverlening start na de industriële revolutie. Nadat er niet langer een Meester, eventueel met leerlingen, een product voortbracht maar het produceren in “stukjes” werd gehakt (zoals bijvoorbeeld de productie van de T-Ford) werd al snel duidelijk dat processen optimaal op elkaar aan moesten sluiten en dat deze processen geoptimaliseerd konden worden. In de Toyota fabrieken in Japan werd een stroming wereldberoemd die Kaizen werd genoemd. In de autofabrieken werd elk proces met de werknemers grondig geanalyseerd en verbeterd. Deze stroming werd opgevolgd door Gemba Kaizen, Total Quality Management, LEAN en Six Sigma (vanaf de jaren ’80 van de vorige eeuw).

1. LEAN manufacturing of LEAN production is een managementfilosofie die erop gericht is om maximale waarde voor de klant te realiseren met zo min mogelijk verspillingen. Door de 'slanke productie' gaan de kosten omlaag, wat leidt tot een verbetering van het bedrijfsresultaat.

2. Six Sigma is een managementstrategie die oorspronkelijk door Motorola in 1986 in de VS ontwikkeld is. Het wordt in vele sectoren van het bedrijfsleven toegepast. Six Sigma poogt de kwaliteit van de resultaten van bedrijfskundige processen te verbeteren door de oorzaken van defecten of fouten te ontdekken en te verwijderen, om zo de variantie in de processen te reduceren. Het bestaat uit een verzameling van kwaliteitsmanagementmethodes (Tools), inclusief statistische methodes, en ontwikkelt een speciale infrastructuur van mensen binnen de organisatie ("Black Belts", "Green Belts", etc.) die experts in deze methodes zijn. Elk Six Sigma project binnen een organisatie volgt een vooraf gedefinieerde volgorde van stappen en heeft kwantificeerbare financiële doelstellingen (kostenverlaging en/of winstverbetering).

Beide methodes overlappen elkaar deels en binnen het bedrijfsleven wordt dan ook vaak gesproken over LEAN Six Sigma als één concept.

De ontwikkeling

Zowel de LEAN als Six Sigma kwaliteitsprogramma’s zijn dus begonnen in de grote industriële bedrijven (zoals in de Japanse auto industrie), maar beide kwaliteitssystemen hebben zich vanaf het begin van deze eeuw ook zeer succesvol ontwikkeld in bijna elke type andere organisatie. Concrete voorbeelden hiervan zijn:

* Installatiebranche; verkorten van de doorlooptijd van de facturatieprocedure na het bij de klant verrichten van werkzaamheden, het aantal herhaalbezoeken voor dezelfde storing sterk reduceren, preventief adviseren in plaats van incidenten oplossen
* MKB dienstverlening; verhogen van klantwaarde door structureel de klantprocessen te verbeteren en vereenvoudigen.
* Telecom; verhogen van het oplossend vermogen van de servicedesk, het terugdringen dan wel het voorkomen van het aantal gemelde incidenten
* Transport & logistiek; verhogen van First Time Right aflevering, reductie van voorraadkosten, het verlagen van het aantal orderpick fouten, het efficiënter inrichten van de magazijnen
* MKB productiebedrijven; minder kapitaalsbeslag op voorraden, minder uitval bij productie, mensen en machines worden effectiever ingezet
* Adviesbedrijven; reduceren van doorlooptijd facturatie, reductie van het aantal foutieve facturen
* Banken en verzekeraars; doorlooptijdverkorting van hypotheekaanvragen, snellere afhandeling van schadeclaims, operationele kosten verlaagd
* Ziekenhuizen; hogere efficiency in operatiekamers met minder fouten en daardoor snellere hersteltijden van patiënten, hogere klanttevredenheid omdat patiënten minder lang hoeven te blijven, efficiëntere inzet van het verplegend personeel
* Postbezorging: Reductie operationele kosten en verlaging bezorgtijd
* Overheid; het sneller en transparanter verwerken van vergunningaanvragen

De rode draad hierin is het “in 1 keer goed doen” en “klanttevredenheid verhogen. Dit laatste wordt ook wel omschreven als VOC (Voice of Customer). WAT is voor de klant belangrijk en WAAR voldoen wij als bedrijf niet of niet volledig aan deze verwachtingen. Indien je dit structureel weet te verbeteren bereik je een hogere klanttevredenheid en een hogere klantloyaliteit. Ten aanzien van het eerste aspect – in 1 keer goed doen – geldt VOB wat Voice of Business betekent. Hierin draait het om minder herstelwerkzaamheden, minder uitval en afval, minder voorraden, snellere verwerkingstijden, minder werkkapitaalsbeslag, efficiëntere inzet personeel etc.

Werkt LEAN Six Sigma alleen voor grote organisaties?

Nee, binnen heel veel kleinere bedrijven zijn aanzienlijke verbeteringen te realiseren. Echter, hoe kleiner het bedrijf, hoe kleiner het uiteindelijke financiële voordeel. Maar de focus van LEAN Six Sigma ligt, naast het behalen van financieel voordeel, vooral op het verhogen van de klanttevredenheid. Door te focussen op datgene wat voor de klant écht belangrijk is en fouten in de uitvoering terug te dringen, wordt het aantal processtappen gereduceerd (LEAN) en de uitkomst van de processen voorspelbaar gemaakt (Six Sigma), hetgeen minder uitval (fouten) en minder herbewerkingen tot gevolg heeft. En al is het bedrijf minder groot qua omvang, klanttevredenheid is een concurrentievoordeel die essentieel is en altijd nagestreefd moet worden. En dan is de omvang van je bedrijf niet zo heel erg belangrijk. Tenslotte leef je van en dankzij je klanten.

MKB bedrijven dienen juist in tijden van economische groei hun concurrentiepositie te verstevigen en eigen vermogen op te bouwen om in slechtere tijden het hoofd boven water te kunnen houden. Investering voor het behalen van een besparing in de vorm van kwaliteits- en verbeterprogramma’s worden vaak binnen een zeer korte termijn terugverdient.

De redenen waarom het MKB geen gebruik maakt van kwaliteit- en verbeterprogramma’s is divers maar vaak komt het vooral neer op:

* tekort aan personeel voor deze programma’s omdat iedereen bezig is met het productieproces
* het gebrek aan specifieke kennis van procesoptimalisatie methodieken

Zijn dit valide argumenten? Indien je de faalkosten binnen je bedrijf weet terug te dringen, de processen optimaal kunt laten verlopen en aan de klantverwachtingen voldoet haal je vele malen meer rendement uit je onderneming dat wanneer je dit niet doet. En dat argument is volgens mij meer valide dan de eerste argumenten. Het is een afweging van korte termijn versus lange termijn.

Wat moet ik doen als ondernemer om dit kwaliteits- en verbeterprogramma toe te passen binnen mijn onderneming?

Allereerst zal je jezelf in de materie moeten verdiepen. Dit hoeft niet tot het niveau van de details van alle tools maar wel van het algemene principe van LEAN Six Sigma. De Directie moet namelijk de initiator zijn van dit programma en hier volledig achterstaan. Bij twijfel van de leidinggevenden wordt het bij voorbaat geen succes. Vervolgens zal je, zeker in de eerste projecten, ondersteund moeten worden door een externe expert (niveau Black Belt). Tijdens deze projecten zullen de mensen in de lijn (management) opgeleid worden en vertrouwd raken met de terminologie en denkwijze van LEAN Six Sigma. Doordat de projecten succesvol zijn – dit is wetenschappelijk aangetoond – zal er een omslagpunt in het denken en doen gaan ontstaan binnen het bedrijf. De weg naar een excellente onderneming is in gang gezet.

De tweede reden om een externe expert in te huren is dat het lijnmanagement zich geheel kan richten op de productie (of service), terwijl de Black Belt geheel is toegewijd aan de verwezenlijking van het besparingsvoorstel.

Investeringen in hard- en software

Indien er aanpassingen benodigd zijn in de hard- of software, hoeft deze investering meestal niet groot te zijn. Uitgangspunt is dat de aanwezige ICT in een onderneming zo lang mogelijk dient te renderen. Veel Six Sigma Tools kunnen met Microsoft Office gerealiseerd worden. Binnen LEAN Six Sigma wordt altijd zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de bestaande data binnen de al binnen het bedrijf geautomatiseerde omgeving.

Is LEAN Six Sigma iets voor mijn bedrijf?

Om de vraag van dit stuk te beantwoorden: is LEAN Six Sigma ook geschikt voor mijn organisatie – geldt over het algemeen dat een bedrijf van 50 mensen of meer, die georganiseerd is en werkt met verschillende afdelingen en die met minimaal drie lagen (werkvloer-management-directie) werkt, statistisch gezien meer dan 80% kans heeft dat het een aanzienlijk en structureel voordeel kan behalen bij de kwaliteitsprogramma’s LEAN en Six Sigma. Dit kan zijn in het structureel verhogen van de klanttevredenheid dan wel een structureel voordeel in financiële zin.